

## تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی

همایون عباسی<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲</sup>، سعید خانم‌رادی<sup>۳\*</sup>

استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ دریافت: (۹۳/۱۲/۲۰) تاریخ پذیرش: (۹۴/۰۵/۲۵)

## SWOT Analysis of sport for all of Sports and Youth Office in Kermanshah Province

Homayoon Abbasi<sup>1</sup>, Hossein eydi<sup>2</sup>, Saeed khanmoradi<sup>3\*</sup>

Assistant Professor of Sport Management, Razi University, Kermansha

Assistant Professor of Sport Management, Razi University, Kermansha

M.A of Sport strategic Management Razi University, Kermanshah

Received: (2015/March/11)

Accepted: (2015/August/16)

### Abstract

The purpose of this study was SWOT Analysis of sport for all of Sports and Youth Office in Kermanshah Province. The research method is descriptive and type of survey. The statistical population (186 people) was including of all managers and staff, presidents and vice-presidents of sport associations in Kermanshah. The statistical Sample was equal to population but they (150 people) answered to questionnaire by total-calculated sapling. We used to researcher questionnaire and its validity was approved from viewpoint of sport management specialist and its reliability also with Cronbach's alpha ( $\alpha = .792$ ) was approved. For data analyze, we used to descriptive indices, mean difference, Friedman test and also we used to identify strategic situation from IFE, EFE and IE. The results showed that, in the part of sport for all of sports and youth office be approved, 8 weakness, 7 strength, 7 opportunity and 7 threat and be ranked based on feridman test. After analysis it was identified that the part of sport for all of Sports and Youth Office in Kermanshah Province has been placed in conservative zone WO. Then, it's conclude that the policy makers of sport province high focus on the decrease of this weaknesses of sport for all and use of exit opportunities.

### Keywords

Sport for all, Weaknesses, Strengths, Opportunities, and Threats.

### چکیده

هدف از این پژوهش، تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش را کلیه مدیران، معاونان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان (۹۰ نفر)، و نیز روسا و نواب رئیس هیات‌های ورزشی استان کرمانشاه (۹۶ نفر) تشکیل داد. نمونه برابر با جامعه و به شیوه نمونه‌گیری تمام شمار، ۱۵۰ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. از پرسشنامه محقق‌ساخته SWOT استفاده شد که روایی آن توسط خبرگان ورزشی و پایایی آن نیز به روش آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.792$ ) تایید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی، مقایسه میانگین‌ها و آزمون فریدمن استفاده، و به منظور شناسایی موقعیت راهبردی از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شد. نتایج نشان داد، در بخش ورزش همگانی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه؛ ۸ ضعف، ۷ قوت، ۷ فرصت و ۷ تهدید، تایید و بر اساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. پس از تجزیه و تحلیل مشخص شد که، جایگاه استراتژیک اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، در موقعیت WO قرار دارد. در این راستا، نتیجه‌گیری می‌شود که سیاست‌گذاران ورزش استان تمرکز بیشتری را بر کاهش ضعف‌های بخش ورزش همگانی؛ و استفاده از فرصت‌های موجود قرار دهند.

### واژه‌های کلیدی

ورزش همگانی، نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها، تهدیدها.

\* نویسنده مسئول: سعید خانم‌رادی

\*Corresponding Author: Saeed khanmoradi

## مقدمه

ورزش، پدیده‌ای اجتماعی- فرهنگی است که پیوندی پویا با مجموعه نهادها و ساختارهای اجتماعی دارد و باید به عنوان بخشی از نیازهای ساختاری انسان مورد توجه افراد جامعه باشد (فرجی و پورسلطانی، ۱۳۹۰، ۱۷۸). مولفه‌های اصلی ورزش کشور شامل ورزش همگانی و تفریحی "تربیت بدنی و یا ورزش برای همه"، ورزش پرورشی "تربیت بدنی و یا ورزش در واحدهای آموزشی رسمی"، ورزش قهرمانی "ورزش برای کسب جایگاه رتبه‌مند"، و ورزش حرفه ای "تربیت بدنی و یا ورزش به عنوان کسب و کار" می‌باشند (پیری، ۱۳۹۰، ۲۰). ورزش انواع مختلفی داشته و به صورت مختلفی تقسیم بندی می‌گردد، که یکی از زیرشاخه‌های آن ورزش همگانی می‌باشد که در واقع کوششی جهت رواج دادن ورزش بین تمام اقشار جامعه بوده و دارای اثرات بهداشتی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشد و امروزه حدود ۵۰ ورزش در جهان، به عنوان ورزش همگانی شناخته شده و طیفی از دویدن‌های آرام تا بازی‌های المپیک را شامل می‌شوند (Haslip, 2001, 37). ورزش همگانی اهدافی چون حفظ سلامت، تعمیم بهداشت، رشد و تقویت قوای جسمی، آمادگی برای فعالیت‌های دفاعی، کسب شادابی و نشاط و کسب موفقیت شغلی و حرفه‌ای را دنبال می‌کند (محمد قلی نیا، ۱۳۸۷، ۵۳). ورزش همگانی به مفهوم امروزی آن، محصول دهه ۵۰ میلادی می‌باشد و نقطه عطف گسترش ورزش همگانی در اروپا و حتی در جهان، نشست اروپا در سال ۱۹۶۶ بود در واقع در این سال برای اولین بار واژه ورزش همگانی به کار رفت و دو سال بعد در سال ۱۹۶۸ گروه برنامه ریزی این شورا جهت تعریف دقیق مفهوم ورزش همگانی گرد هم آمدند و هدف کلی ورزش همگانی را چنین عنوان کردند: فراهم کردن امکان حفظ توانایی جسمی و روحی لازم جهت زندگی سالم برای همه افراد جامعه اعم از زن و مرد و تمامی گروه‌های سنی و حمایت از جنبه‌های شخصیت انسانی در برابر انحرافات احتمالی و این اصول در کنفرانس وزرای ورزش اروپا در سال ۱۹۷۵ در بروکسل مورد بازبینی واقع گردید و نهایتاً منشور ورزش همگانی اروپا تصویب گردید و اصول اساسی در این منشور شامل حق پرداختن به ورزش برای همه افراد؛ توسعه اجتماعی انسانی و فرهنگی از طریق ورزش؛ همکاری بین مقامات دولتی‌ها و سازمان‌های غیر دولتی؛ امکان دسترسی برابر همگان به محیط طبیعی و امکانات لازم برای تفریح و استراحت؛ نیاز به افراد متخصص در زمینه برنامه ریزی و مدیریت ورزشی می‌باشد (Sportengland, 2002, 67).

در ایران تا سال ۱۳۵۸ فعالیت‌های ورزش عمومی و

همگانی با نام ورزش محلات زیر نظر تشکیلات جهاد تربیت بدنی انجام می‌شد و کم کم این تشکیلات زیر نظر دفتر امور فرهنگی سازمان تربیت بدنی فعالیت خود را ادامه داد ولی به علت وجود برخی مشکلات از جمله عدم تخصیص بودجه لازم تصمیم گرفته شد تا به عنوان زیر مجموعه‌ای از سازمان تربیت بدنی به یک فدراسیون تبدیل شود و با راهنمایی کمیته ملی المپیک در سال ۱۳۷۱ به عنوان یک فدراسیون ورزشی شناخته شد (آفرینش خاکی و همکاران، ۱۳۸۴، ۱۸). تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود ولی برنامه ریزی نشود آن سازمان نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد و در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است و همچنین سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند و این نوع برنامه ریزی، در واقع همان برنامه ریزی راهبردی است (گودرزی و هنری، ۱۳۸۶، ۳۵). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دست یابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند به موفقیت‌های چشمگیری دست یافتند، مثلاً کشور چین از رتبه چهارم در المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی دست یافته است (خسروی زاده، ۱۳۸۷، ۹۰). در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین کردند یا در حال تهیه آن هستند. برای مثال، در سال ۱۳۸۷، کمیته ملی المپیک ۱۳ راهبرد و ۱۱ هدف بلند مدت را برای این کمیته تدوین کرد (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۸، ۸۰). همچنین کشور چین و استرالیا با تهیه و اجرای راهبردهای خود توانستند در بسیاری از فعالیت‌های خود از جمله حضور در رقابت‌های بین المللی به موفقیت قابل توجهی دست یابند (کشاورز و همکاران، ۱۳۸۸، ۸). می‌توان گفت یکی از اقدامات مهم برای انجام رسالت یا مأموریت سازمان‌های ورزشی از جمله هیأت‌های استانی و اثر بخشی فعالیت‌های آن‌ها، داشتن برنامه‌ای راهبردی و جامع است و در واقع یکی از راه‌های



شکل ۱. ترکیب SWOT (بی و یانگ، ۲۰۱۳)

خوب دارد (Ramoshjan et al, 2014, 75). تکنیک SWOT (قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، چهار جنبه از یک مورد را بررسی و سپس ارزیابی و در نهایت نتیجه‌گیری می‌نماید (شکل ۱).

تجزیه و تحلیل SWOT می‌تواند مبنای خوبی برای ارزیابی و تدوین راهبرد باشد به طور کلی چهار نوع راهبرد در ماتریس SWOT وجود دارد: الف- SO (قوت، فرصت)، ب- WO (ضعف، فرصت)، ج- ST (قوت، تهدید)، د- WT (ضعف، تهدید). استراتژی WO غلبه بر نقاط ضعف داخلی را با سرمایه‌گذاری در فرصت‌های خارجی به‌دست می‌دهد و راهبرد ST استفاده از نقاط قوت یک شرکت برای جلوگیری از کاهش تاثیر تهدیدات خارجی را نشان می‌دهد و راهبرد WT تاکتیک‌های دفاعی در کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات زیست محیطی را نشان می‌دهد و راهبرد SO بهترین شرایط در یک سازمان را نشان می‌دهد (Ganjali et al, 2014: 157).

پژوهش‌های مختلفی در حوزه ورزش همگانی و در زمینه SWOT صورت گرفته است از جمله؛ اتقیا (۱۳۸۶، ۱۵) در پژوهشی با عنوان نیازسنجی از اقشار مختلف زنان ایرانی در زمینه ورزش همگانی، به این نتیجه رسید که اغلب بانوان از وضعیت ورزش همگانی اظهار نارضایتی داشتند، به گونه‌ای که نارضایتی آن‌ها اغلب از کمبود امکانات ورزشی، گران بودن فضاهای ورزشی برای استفاده زنان، کمبود مربیان ورزشی زن،

شناخت وضعیت سازمان‌ها بررسی محیطی است، که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصل درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان و ابزاری است برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامتی بلندمدت سازمان و در واقع از شیوه‌های متداول شناسایی عوامل محیطی، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است (گودرزی، ۱۳۹۲، ۶۴). اندرسن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۰ مدل خط‌مشی‌ها را وارد معروف به SWOT که مخفف S (Strength) نقاط قوت، W (Weakness) نقاط ضعف، O (Opportunity) فرصت‌ها و T (Threat) تهدیدها است، را ارائه کرد (سمیع نیا و همکاران، ۱۳۹۲، ۲۲۴). این مدل ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از یک طرف و نقاط ضعف و قوت داخل سازمان از سوی دیگر را مورد توجه قرار می‌دهد (جهان بینی، ۱۳۸۸، ۶۰). قلمرو ماتریس SWOT وسیع و گسترده است و در واقع یک چهارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود (نوری و همکاران، ۱۳۸۵، ۲۶). انتخاب عوامل کلیدی داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدید و فرصت) و تطبیق این عوامل یکی از سخت‌ترین قسمت‌های کار تهیه ماتریس SWOT می‌باشد. همچنین در این ماتریس از قضاوت شهودی نیز استفاده می‌شود و این روش نیاز به قضاوت

1. Anderson

بودند. از نکات مهمی که در سال‌های اخیر بر آن تأکید می‌شود، میزان کارآمدی منابع استفاده شده در حوزه فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش به ویژه در بخش همگانی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی است. شواهدی در دست است که نشان می‌دهد افزایش هزینه‌ها در ادارات ورزش و جوانان و به عبارتی اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها در قبال بازده و فرآورده‌های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت‌های آن است. در ایران بررسی‌ها، نشان می‌دهد که، عملکرد ادارات ورزش و جوانان از نظر کمی و کیفی در سطح مطلوب و قابل قبولی نیستند و بر سر راه آن‌ها مسائل و مشکلات بسیاری وجود دارد که منجر به پایین آمدن سطح کیفی فعالیت‌های آن‌ها شده است. همه این عوامل، لزوم تحلیل SWOT در ادارات ورزش و جوانان و تعیین موقعیت راهبردی این ادارات را با توجه به ویژگی‌ها، شرایط و زمینه خاص آن‌ها در جهت آگاهی از وضعیت موجود و بهبود و ارتقای کیفیت آن در حوزه تربیت بدنی و ورزش ایجاب می‌کند. از آن جا که ادارات ورزش و جوانان از جمله مراکز مهم توسعه ورزش و ارائه خدمات در بخش ورزش و جوانان به خصوص در زمینه ورزش همگانی هستند، و همچنین با توجه مسائل گفته شده و نقش بسیار حساسی که اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در زمینه ورزش همگانی دارد محقق بر آن شد تا به تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، اقدام نماید، تا بدین وسیله وضعیت جاری توانایی‌ها و بخش‌های نیازمند بهبود در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی را شناسایی نماید و ضمن تعیین موقعیت راهبردی این اداره کل در بخش ورزش همگانی پیشنهاداتی را در زمینه موفقیت ارائه نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر حسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی و پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را کلیه مدیران، معاونان، کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه، روسا و نواب رئیس هیات‌های ورزش استان کرمانشاه (۱۸۶ نفر) تشکیل داد. برای تعیین نمونه پژوهش، از نمونه گیری تمام شمار استفاده شد و تمامی جامعه به مثابه نمونه انتخاب شدند که این افراد نسبت به وضعیت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی دارای اشراف کامل بودند. بنابراین، از ۱۸۶ پرسشنامه توزیع شده، ۱۵۰ پرسشنامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرارگرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه SWOT

کمبود تبلیغات موثر برای گسترش ورزش همگانی و عدم فرهنگ سازی مناسب در میان بانوان کشور نسبت به اهمیت فعالیت‌های ورزشی بود. نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰، ۱۵) در بررسی وضعیت موجود فوتبال ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور، نقاط قوت آن را توانایی داوران فدراسیون فوتبال، تدوین ساختار سازمانی جدید برای فدراسیون فوتبال، شناسایی کردند و آن‌ها مهم ترین ضعف‌های فوتبال در ایران را وابستگی شدید به منابع مالی دولتی، نبود نگرش بنیادین توسعه‌ای به فوتبال نزد مدیران، دانسته‌اند و مهم ترین فرصت‌ها را توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، افزایش توجه جهانی به فوتبال توسط رسانه‌ها، دانسته‌اند و در نهایت مهم‌ترین تهدیدها را موانع حقوقی و قانونی در نظام جامع فوتبال کشور، فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها در فوتبال ایران دانسته‌اند و همچنین موقعیت راهبردی فوتبال کشور در منطقه WT شناسایی کردند. سمیع نیا و همکاران (۱۳۹۲، ۲۲۱) به آسیب شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT پرداختند و ضمن بررسی وضعیت موجود ورزش همگانی ۱۰ قوت، ۱۰ ضعف، ۱۲ فرصت و ۷ تهدید عمده برای ورزش همگانی را شناسایی کردند و موقعیت راهبردی را نیز در منطقه SO شناسایی کردند. غفوری (۱۳۸۵، ۵۴) در مطالعه دیگری انواع ورزش‌های همگانی و تفریحات مطلوب جامعه و ارائه مدل برای برنامه ریزی‌های آینده را بررسی کرد و نتیجه گیری نمود که مهم ترین موانع پرداختن به ورزش نداشتن انگیزه، بالا بودن هزینه ورزش کردن، نبود فضا و امکانات و نداشتن وقت است. رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲، ۱۷۹) به تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی پرداختند و موقعیت راهبردی آن در منطقه SO شناسایی کردند. کاراکادیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰، ۱۷۰) اعمال نفوذ در رویدادهای ورزشی بزرگ با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT بررسی نمودند و نتیجه گیری شد که، مهم‌ترین نقاط قوت شامل: داشتن زیرساخت‌های خاص در منطقه، داوطلبان، اقتصاد قوی، ایستادگی سیاسی خوب؛ نقاط ضعف شامل: فقدان زیرساخت، فقدان ثبات سیاسی و اقتصادی؛ فرصت‌ها شامل: صنعت گردشگری، توسعه کسب و کار، افزایش کیفیت زندگی، استفاده از میراث پس از رویداد، و بهبود و توسعه زیر ساخت‌ها بودند و نهایتاً تهدیدها: هزینه رویداد، آلودگی، جابجایی ساکنان

استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی انجام شد. در این قسمت چهار سؤال مطرح گردید: ۱. آیا بین رتبه مربوط به گویه‌های نقاط قوت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی تفاوت معناداری وجود دارد؟ ۲. آیا بین رتبه مربوط به گویه‌های نقاط ضعف اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی تفاوت معناداری وجود دارد؟ ۳. آیا بین رتبه مربوط به گویه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حاکم بر اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی مورد شناسایی و رتبه بندی قرار گرفت. جدول ۱، نتایج آزمون فریدمن را نشان داده است که در این بخش این سوالات مطرح شد که آیا از نظر آماری بین گویه‌های هر یک از فهرست‌ها تفاوت معناداری وجود داشته است. همچنین به منظور رتبه بندی هر یک از گویه‌ها بر اساس میزان اهمیت آن‌ها مقدار رتبه میانگین مربوطه در نظر گرفته شد. و جداول ۲ تا ۵ بیانگر رتبه بندی گویه‌های هر یک از فهرست‌های مربوط به قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است.

با توجه به داده‌های جدول ۱، نقاط ضعف دارای بالاترین میانگین رتبه (۲/۷۴) و تهدیدها نیز دارای پایین‌ترین میانگین رتبه (۲/۳۵) بودند.

محقق ساخته‌ای بود که سوالات آن بر اساس مطالعه مبانی پژوهش و از طریق مصاحبه نیمه هدایت شده با اساتید مدیریت ورزشی و کارشناسان و مدیران ورزشی استان در قالب ۲۹ گویه و در چهار بعد نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه تهیه و تدوین شد که روایی صوری پرسشنامه از طریق نظرات ده نفر از خبرگان مدیریت ورزشی استان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.92$ ) محاسبه و تایید گردید. از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین‌ها و آزمون رتبه‌ای فریدمن به منظور تعیین اولویت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شد. همچنین به منظور تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شد.

### اطلاعات و داده‌ها

ویژگی‌های جمعیتی-شناختی نمونه‌ها: از نظر جنسیت (۵۴/۷٪) مرد و (۴۵/۳٪) زن؛ از نظر سن (۰/۱۴٪) زیر ۳۰ سال، (۰/۵۸٪) ۳۰-۴۰ سال، (۲۰/۷٪) ۴۱-۵۰ سال، (۷/۳٪) ۵۰ سال به بالا؛ از نظر پست سازمانی (۱/۳٪) معاونین، (۵۵/۳٪) کارشناسان، (۲۳/۳۰٪) رئیس، (۰/۲۰٪) نائب رئیس؛ از نظر تحصیلات (۳۲/۷٪) فوق دیپلم و پایین تر، لیسانس (۴۰/۷٪)، فوق لیسانس و بالاتر (۲۶/۷٪)؛ از نظر سابقه خدمت (۰/۳۲٪) کمتر از ۵ سال، (۳۵/۳٪) ۶-۱۰ سال، (۰/۲۶٪) ۱۱-۱۵ سال و (۶/۷٪) بالای ۱۶ سال می‌باشند.

در این پژوهش تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان

جدول ۱. نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست‌های SWOT

شاخص آماری فهرست‌های آزمون	مجذور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	میانگین رتبه‌ای	نتیجه آزمون
فهرست ضعف‌ها	8/92	3	0/03	2/74	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست فرصت‌ها	8/92	3	0/03	2/50	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست قوت‌ها	8/92	3	0/03	2/41	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست تهدیدها	8/92	3	0/03	2/35	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها

و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی معنی دار است. نتایج این رتبه بندی (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی) در جدول ۲ تا ۵ ارائه شده است.

### تحلیل (SWOT)؛ قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

بر اساس ۴ پرسش اول پژوهش و طبق داده‌های جدول ۱، رتبه بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اداره کل ورزش

**جدول ۲. نتایج رتبه بندی قوت‌های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی**

ردیف	گویه‌های مربوط به نقاط قوت	میانگین رتبه ای
1	افزایش دانش و آگاهی جامعه در مورد ورزش همگانی	41/17
2	برگزاری رویدادهای ورزشی گسترده از جمله پیاده روی خانوادگی، همایش‌های دو و پیاده روی	98/16
3	توجه ویژه رسانه ملی و سایر رسانه‌ها به ورزش همگانی	71/16
4	وجود رشته‌های ورزشی متعدد با ماهیت همگانی	16/68
5	همکاری شهرداری‌های و سایر نهادها در توسعه ورزش همگانی	16/38
6	برخوردار از ذخیره ارزشمند منابع خبره انسانی و باتجربه شامل: مدیران، کارشناسان، مدرسان و مربیان و... در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه	15/72
7	اشتیاق و انگیزه‌های فردی و سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان به توسعه و تعمیم ورزش همگانی	12/85

**جدول ۳. نتایج رتبه بندی ضعف‌های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی**

ردیف	گویه‌های مربوط به نقاط ضعف	میانگین رتبه‌ای
1	حاکمیت تفکر مدیریت سنتی در بدنه هیأت‌های ورزشی وابسته	16/14
2	فرهنگ ضعیف و عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت	13/71
3	کمبود سهم ورزش همگانی از اعتبارات دولتی از سوی وزارت ورزش و جوانان	13/33
4	امکانات و تجهیزات اندک اداره کل ورزش و جوانان در توسعه ورزش همگانی	13/11
5	عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش همگانی	12/86
6	فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی در استان	12/19
7	ضعف نظام ارتباطی و اطلاعاتی در اداره کل ورزش و جوانان	12/07
8	عدم سازماندهی و تشکیل کمیسیون ورزش همگانی در اداره کل ورزش و جوانان استان	11/89

**جدول ۴. نتایج رتبه بندی فرصت‌های اداره کل ورزش و جوانان در بخش ورزش همگانی**

ردیف	گویه‌های مربوط به نقاط فرصت	میانگین رتبه‌ای
1	تنوع آب و هوایی چهارگانه استان و وجود جاذبه‌های طبیعی برای فعالیت‌های ورزشی	16/97
2	استقبال شایان اقشار مردم از همایش‌های پیاده روی خانوادگی هر هفته در استان	16/44
3	نگرش اداره کل به فعالیت‌های ورزشی به عنوان یک عامل سازنده روانی، جسمانی، تربیتی، اخلاقی	16/26
4	تأکید قانون اساسی بر توسعه و گسترش رایگان فعالیت‌های تربیت بدنی	16/17
5	فراهم شدن امکان بهره برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات، سازمان‌ها و نهادها با تنظیم تفاهم نامه همکاری فی مابین	16/16
6	حمایت و نظارت مسئولان عالی بر توسعه ورزش همگانی	14/78
7	ایجاد دیدگاه‌های جدید و اثربخش از طرف سازمان‌های کلیدی استان نسبت به ترویج ورزش‌های همگانی	13/47

**جدول ۵. نتایج رتبه بندی تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان در بخش ورزش همگانی**

ردیف	گویه‌های مربوط به تهدیدها	میانگین رتبه‌ای
1	رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتاری ناخواسته به محیط‌های ورزشی	16/99
2	عدم نظام برنامه ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی	16/65
3	شناخت ناکافی از ظرفیت‌های بین المللی حوزه ورزش‌های همگانی و فعالیت‌های بدنی عمومی	16/45
4	تغییرات پی در پی مدیران ورزشی استان	15/81
5	تغییر روش زندگی مردم استان و افزایش زندگی ماشینی و غیر فعال	15/61
6	عدم تشکیل جلسات مشترک بین سازمان‌ها و ارگان‌های فعال در ورزش‌های همگانی	13/64
7	ناکافی بودن کمی و کیفی احراز کرسی‌های آسیایی، جهانی و المپیک در حوزه ورزش همگانی توسط مسئولین و کارشناسان مربوطه	13/54

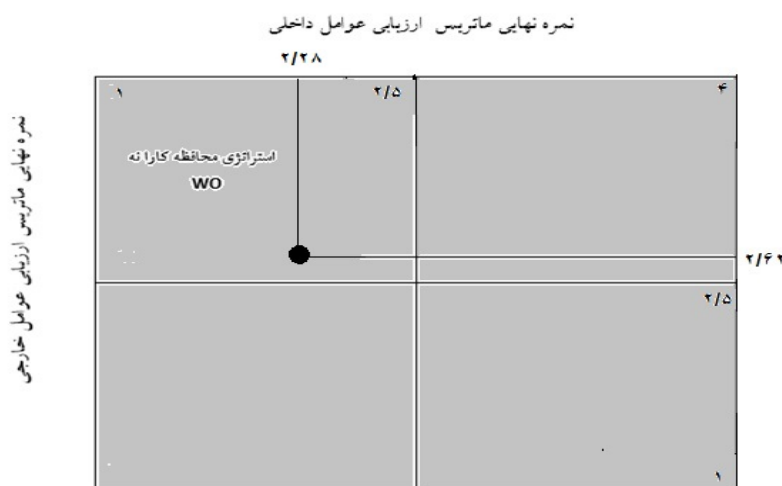
## تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
0/32	4	0/08	S1 افزایش دانش و آگاهی جامعه در مورد ورزش همگانی
0/32	4	0/08	S2 برگزاری رویدادهای ورزشی گسترده از جمله پیاده روی خانوادگی، همایش‌های دو و پیاده روی
0/28	4	0/07	S3 توجه ویژه رسانه ملی و سایر رسانه‌ها به ورزش همگانی
0/20	4	0/05	S4 وجود رشته‌های ورزشی متعدد با ماهیت همگانی
0/15	3	0/05	S5 همکاری شهرداری‌های و سایر نهادها در توسعه ورزش همگانی
0/09	3	0/03	S6 برخورداری از ذخیره ارزشمند منابع خبره انسانی و باتجربه شامل: مدیران، کارشناسان، مدرسان و مربیان و... در اداره کل ورزش و جوانان کرمانشاه
0/09	3	0/03	S7 اشتیاق و انگیزه‌های فردی و سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان به توسعه و تعمیم ورزش همگانی
0/20	2	0/10	W1 حاکمیت تفکر مدیریت سنتی در بدنه هیات‌های ورزشی وابسته
0/16	2	0/08	W2 فرهنگ ضعیف و عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت
0/14	2	0/07	W3 کمبود سهم ورزش همگانی از اعتبارات دولتی از سوی وزارت ورزش و جوانان
0/10	2	0/05	W4 امکانات و تجهیزات اندک اداره کل ورزش و جوانان در توسعه ورزش همگانی
0/10	2	0/05	W5 عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش همگانی
0/05	1	0/05	W6 فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی در استان
0/04	1	0/04	W7 ضعف نظام ارتباطی و اطلاعاتی در اداره کل ورزش و جوانان
0/04	1	0/04	W8 عدم سازماندهی و تشکیل کمیسیون ورزش همگانی در اداره کل ورزش و جوانان استان
2/28∑		1∑	جمع

جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
0/40	4	0/10	O1 تنوع آب و هوایی چهارگانه استان و وجود جاذبه‌های طبیعی برای فعالیت‌های ورزشی
0/40	4	0/10	O2 استقبال شایان اقشار مردم از همایش‌های پیاده روی خانوادگی هر هفته در استان
0/32	4	0/08	O3 نگرش اداره کل به فعالیت‌های ورزشی به عنوان یک عامل سازنده روانی، جسمانی، فرهنگی، تربیتی، اخلاقی
0/24	4	0/06	O4 تأکید قانون اساسی بر توسعه و گسترش رایگان فعالیت‌های تربیت بدنی
0/20	4	0/05	O5 فراهم شدن امکان بهره برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات، سازمان‌ها و نهادها با تنظیم تفاهم نامه همکاری فی مابین
0/15	3	0/05	O6 حمایت و نظارت مسئولان عالی بر توسعه ورزش همگانی
0/12	3	0/04	O7 ایجاد دیدگاه‌های جدید و اثربخش از طرف سازمان‌های کلیدی استان نسبت به ترویج ورزش‌های همگانی
0/20	2	0/10	T1 رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتاری ناخواسته به محیط‌های ورزشی
0/20	2	0/10	T2 عدم نظام برنامه ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی
0/12	2	0/06	T3 شناخت ناکافی از ظرفیت‌های بین المللی حوزه ورزش‌های همگانی و فعالیت‌های بدنی عمومی
0/10	2	0/05	T4 تغییرات پی در پی مدیران ورزشی استان
0/10	2	0/05	T5 تغییر روش زندگی مردم استان و افزایش زندگی ماشینی و غیر فعال
0/08	2	0/04	T6 عدم تشکیل جلسات مشترک بین سازمان‌ها و ارگان‌های فعال در ورزش‌های همگانی
0/03	1	0/03	T7 ناکافی بودن کمی و کیفی احراز کرسی‌های آسیایی، جهانی و المپیک در حوزه ورزش همگانی توسط مسئولین و کارشناسان مربوطه
2/62∑		1∑	جمع



شکل ۲. ماتریس داخلی و خارجی (IE) اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی

همکاران (۱۳۹۲، ۲۲۸) که به آسیب شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT پرداخته اند و برگزاری رویدادهای کشوری گسترده از جمله پیاده روی خانوادگی، همایش‌های دو و .. از جمله نقاط قوت شناسایی کرده اند هم خوان می‌باشد و همچنین با تحقیق رضوی و همکاران (۱۳۹۲، ۴۹) که به طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی پرداخته است و سطح آگاهی مردم را از جمله نقاط قوت معرفی کرده است همسو است. در تحلیل نقاط قوت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی باید اشاره کرد که در سال‌های اخیر نگرش مثبت مردم این استان به ورزش به خصوص ورزش همگانی افزایش یافته است و شاهد برگزاری همایش‌های مختلف مانند پیاده‌روی و کوهنوردی و .. در سطح استان به مناسبت‌های مختلف بوده‌ایم و این امکان را برای مسئولین ورزش استان به خصوص اداره کل ورزش و جوانان فراهم نموده است که از این نقاط قوت استفاده نماید. یافته دوم پژوهش در مورد نقاط ضعف اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان بود که مهم‌ترین گویه‌های این بخش شامل حاکمیت تفکر مدیریت سنتی در بدنه هیأت‌های ورزشی وابسته و فرهنگ ضعیف و عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی بود. این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها از جمله رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲، ۲۲۹) و که به تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی پرداخته و فقدان نظام اطلاعات و ارتباطات در سطح استان را برای بالا بردن آگاهی مردم نسبت به ورزش را از جمله نقاط ضعف دانسته است، همسو است.

بنابراین پس از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی با توجه به این که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، (۲/۲۸) و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، (۲/۴۲) بود بعد از تهیه ماتریس داخلی و خارجی (IE)؛ مشخص گردید که موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی در منطقه راهبردی محافظه کارانه (WO) قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر کشورها از وضعیت ورزش همگانی و تحرک در جامعه شان رضایت چندانی ندارند به گونه‌ای که درصد شرکت کنندگان در ورزش همگانی کشورهای مختلف می‌تواند تصویر خوبی از این وضعیت در جهان را ارائه دهد و لذا توجه به این تقاضای اجتماعی (علاقه مردم به ورزش همگانی و تفریحی) مهم، برنامه ریزی و بودجه خاص را طلب می‌نماید (Richard et al, 2005,65). پس از مطالعه وضعیت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی به شناخت و تحلیل عوامل درونی (قوت‌ها/ضعف‌ها) و همچنین عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) پرداخته شد. یافته اول پژوهش در مورد نقاط قوت اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، حاکی از آن بود که گویه‌های افزایش دانش و آگاهی جامعه در مورد ورزش همگانی، برگزاری رویدادهای ورزشی گسترده از جمله پیاده روی خانوادگی، همایش‌های دو و ... بالاترین نمره را به دست آوردند. این یافته با نتایج برخی از پژوهش‌ها از جمله سمیع نیا و



پژوهش در مورد تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی از دیدگاه پاسخ دهندگان حاکی از آن بود که گویه‌های رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتاری ناخواسته به محیط‌های ورزشی، عدم نظام برنامه ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی از جمله مهم‌ترین تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی بود. این یافته با نتایج سمیع نیا و همکاران (۱۳۹۲، ۲۳۰) هم خوان است و همچنین با تحقیق خسروی زاده و همکاران (۱۳۸۸، ۲۷) که به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن پرداختند و وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی را به عنوان تهدید شناسایی کردند همسو است. همچنین با تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۳، ۱۶۳) که به تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید پرداختند و بروز رفتارهای غیرورزشی در محیط‌های ورزشی را به عنوان تهدید معرفی کردند نیز همسو است. در تحلیل این بخش باید بیان شود که متاسفانه برخی ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتاری در بخش ورزش همگانی استان کرمانشاه دیده می‌شود که باید با فرهنگ سازی درست به خصوص برای جوانان با این مسئله مبارزه کرد. همچنین کمبود اسپانسر برای حمایت از ورزش همگانی و عدم تلاش مسئولین برای جذب حامیان مالی را می‌توان به عنوان تهدیدی در نظر گرفت که مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه باید برنامه‌ریزی درستی را برای مقابله با این تهدیدات انجام دهند. یافته آخر این پژوهش، پس از تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و نهایتاً ماتریس داخلی و خارجی (IE)، نشان داد موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی در منطقه WO قرار دارد. که این یافته با تحقیقات حسینی و همکاران (۱۳۹۳، ۳۷) و اصلان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴، ۲۳۰) هم خوان و با تحقیقات گودرزی (۱۳۹۲، ۷۴)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳، ۴۹)، سمیع نیا و همکاران (۱۳۹۲، ۲۲۱) و پاراگا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴، ۱۲۹) ناهمخوان است. حسینی و همکاران (۱۳۹۳، ۲۷) در تحقیقی با عنوان تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی موقعیت استراتژیک آن را در منطقه WO شناسایی کرد.

یافته مذکور نیز با تحقیق کولینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) که در بررسی ورزش همگانی انگلستان به این نتیجه رسید، هنوز در این کشور ورزش همگانی نشده است؛ همسو است. در تحلیل این بخش باید بیان کرد متاسفانه در بسیاری از هیأت‌های ورزشی وابسته به اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه تفکر مدیریت سنتی به چشم می‌خورد که این مسئله مانع از نوآوری و خلاقیت در سطح ورزش همگانی شده است زیرا که لازمه هر نوع موفقیت و اثربخشی در مدیریت ورزشی امروزه تغییر و تحول است. همچنین علی‌رغم نگرش مثبتی که به ورزش همگانی در سطح استان کرمانشاه وجود دارد و همچنین اداره کل ورزش و جوانان هم نگرش مثبتی به پیشرفت این بخش از ورزش دارد اما آگاهی جامعه از ورزش همگانی بسیار کم است که این تا حدودی به کم کاری رسانه‌های جمعی در پیشرفت این موضوع نقش دارد. یافته سوم پژوهش، در مورد فرصت‌های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی از دیدگاه پاسخ دهندگان حاکی از آن بود که گویه‌های تنوع آب و هوایی چهارگانه استان و وجود جاذبه‌های طبیعی برای فعالیت‌های ورزشی و استقبال شایان اقشار مردم از همایش‌های پیاده روی خانوادگی هر هفته در استان بالاترین امتیاز را به دست آوردند. این یافته با نتایج برخی از پژوهش‌ها از جمله سمیع نیا و همکاران (۱۳۹۲، ۲۲۹) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۲، ۲۳) که به طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور پرداختند و امکان دسترسی و استفاده از تمامی تنوع آب و هوایی و اقلیمی سراسر کشور را به عنوان نقطه فرصت معرفی کردند همسو است. استان کرمانشاه از جمله استان‌هایی است که دارای تنوع آب و هوایی چهارگانه‌ای است و همچنین جاذبه‌های گردشگری زیادی دارد به خصوص موقعیت کوهستانی که این استان دارد روی هم رفته این فرصت طلایی را برای مسئولین ورزش استان به خصوص اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه برای برنامه ریزی و استفاده از این فرصت‌های طبیعی را فراهم کرده است و در همین راستا همایش‌های مختلفی از جمله پیاده روی و کوهنوردی در اکثر شهرستان‌های استان برگزار می‌شود و اقشار مختلف مردم از روی علاقه در این مراسمات شرکت کرده و این زمینه مناسبی را برای مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه جهت استفاده از این فرصت‌ها فراهم کرده است. یافته بعدی

- ۴- تأکید قانون اساسی بر توسعه و گسترش رایگان فعالیت‌های تربیت بدنی امکان حضور اقشار کم درآمد در ورزش همگانی را فراهم خواهد کرد.
- ۵- از حمایت و نظارت مسئولان عالی بر توسعه ورزش همگانی استفاده شود و به جذب حامی مالی اقدام شود.
- ۶- امکان بهره برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات، سازمان‌ها و نهادها با تنظیم تفاهم نامه همکاری فی مابین برای غلبه بر ضعف نظام ارتباطی و اطلاعاتی در اداره کل ورزش و جوانان.

### منابع

- اتقیاء، ناهید (۱۳۸۶). نیازسنجی از اقشار مختلف زنان ایرانی در زمینه ورزش همگانی. پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۷، ۳۱-۱۵.
- آفرینش خاکی، اکبر؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، امیر احمد (۱۳۸۴). مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیات علمی، مربیان و ورزشکاران و مدیران در مورد چگونگی توسعه ورزش همگانی. نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۳، ص ۱-۲۱.
- پیری، رقیه (۱۳۹۰). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان ایلام. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه رازی، دانشکده تربیت بدنی، ص ۲۰.
- جهان بینی، عباس (۱۳۸۸). تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان قم پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز تهران، ص ۶۸.
- حسینی، گلاره؛ حمیدی، مهرزاد؛ تجاری، فرشاد (۱۳۸۹). تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. شماره ۸، ص ۳۷-۵۴.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یدالهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد (۱۳۸۸). شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن. مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۱۹-۳۵.
- خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، ص ۹۰.
- رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی؛ امین؛ رشیدلمیر، امیر (۱۳۹۲). تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، ص ۱۷۹-۱۹۸.
- رضوی، سید محمد حسین، نیازی، سید محمد، برومند دولق، محمد رضا (۱۳۹۳). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش

- اصلان و همکاران (۲۰۱۴، ۲۳۰) در استراتژی توسعه برای آینده بهداشت و درمان در ترکیه به وسیله تحلیل SWOT چهار استراتژی SO، WO، WT و ST به ارائه راهبرد پرداختند که استراتژی‌های منطقه WO موارد: بهبود جهانی در بهداشت و درمان، محک زنی با سیستم‌های بهداشت، و بوروکراسی که باعث می‌شود برخی خدمات به سختی انجام شود و کارکنان ناراضی از سیستم سخت مدیریتی بودند، را در بر گرفت. گودرزی (۱۳۹۲، ۷۰) در تحقیقی با عنوان تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT موقعیت راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور را در منطقه SO شناسایی کردند. همچنین رضوی و همکاران (۱۳۹۳، ۵۶)، در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی جایگاه استراتژیک شهر مشهد را در منطقه WT شناسایی کردند. پاراگا و همکاران (۲۰۱۴، ۲۹) در تحقیقی با عنوان ابزار SWOT-DELPHI مورد استفاده در برنامه استراتژیک بندرمانتا به این نتیجه رسیدند که پیشنهاد راهبرد ایده آل برای بندر مانتا براساس استراتژی تهاجمی (SO) است که موقعیت ایده‌آل برای هدایت این بندر به رشد سریع دریایی می‌باشد. هدف از استراتژی WO این است که سازمان با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. لذا با توجه به قرارگیری موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در منطقه WO (ضعف، فرصت) اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:
- ۱- با توجه به استقبال اقشار مردم از همایش‌های پیاده روی خانوادگی هر هفته در استان به عنوان یک فرصت جهت غلبه بر فرهنگ ضعیف و عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت توجه شود.
  - ۲- استفاده از تنوع آب و هوایی چهارگانه استان و وجود جاذبه‌های طبیعی برای فعالیت‌های ورزشی برای مشارکت هر چه بیشتر اقشار مختلف در ورزش و غلبه بر امکانات و تجهیزات اندک اداره کل ورزش و جوانان در توسعه ورزش همگانی.
  - ۳- نگاه اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه به فعالیت‌های ورزشی به عنوان یک عامل سازنده روانی، جسمانی، فرهنگی، تربیتی، اخلاقی باعث از بین رفتن رفتارهای ناهنجار و ناخواسته در بخش ورزش همگانی خواهد شد.

## REFERENCES

- همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۹، ۴۹-۶۰.
- اسمیع نیا، مونا؛ پیمانی زاد، حسین؛ جوادی پور، محمد (۱۳۹۲). آسیب شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۰، ص ۲۳۸-۲۲۱.
- غفوری فرزاد (۱۳۸۵). مطالعه انواع ورزش‌های همگانی و تفریحات مطلوب جامعه و ارائه مدل برای برنامه ریزیهای آینده. طرح پژوهشی.
- فرجی، رسول؛ پور سلطانی، حسین (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران بر اساس مدل EFQM. پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۹، ص ۱۹۲-۱۷۷.
- کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصراله (۱۳۸۸). تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن، شماره ۱، ص ۷-۲۴.
- گودرزی، مهدی (۱۳۹۲). تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص ۶۱-۷۴.
- گودرزی، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور. پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، ص ۱۱۷-۱۳۴.
- محمد قلی نیا جواد (۱۳۸۳). ایجاد زمینه و برنامه ریزی برای همگانی کردن ورزش. طرح پژوهشی، سازمان تربیت بدنی.
- گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب (۱۳۸۶). طراحی و تدوین نظام جامع ورزشی کشتی ایران. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴، ص ۵۴-۳۳.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی؛ قره خانی، حسن (۱۳۹۰). بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۹، صص ۲۷-۵.
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سالاری، محسن (۱۳۹۳). تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید. مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۱۵۷-۱۷۲.
- نوری، جعفر؛ عباس پور، مجید؛ مقصودلو کمالی، بیژن (۱۳۸۵). ارزیابی زیست محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT). علوم تکنولوژی و محیط زیست، شماره ۲۹، ص ۲۵-۳۸.
- Aslan, I., Cnar, O., ozen, U. (2014). Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis. Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Strategic Management Conference, 230-240.
- Collins, M. F. (2002). Sport for all as a Multifaceted Product of Domestic and International Influences. Email: M. F. Collins @ lboro. Ac. UK.
- Cuixia Yi, Tao Yang. (2013). Research on the Characteristics of Folk Sports Culture Based on SWOT Method and Structure Equation. 2nd International Conference on Management Science and Industrial Engineering.
- Ganjali, K. Shayesteh, A. Ghasemi, H. Mohammadi, M. (2014). Environmental and Strategic Assessment of Ecotourism Potential in Anzali Wetland using SWOT analysis. Caspian Journal of Environmental Sciences, 1(12). 155-164.
- Haslip, S. (2001). A Treaty Right to Spent Murdoch University. Journal of Electronic of Law. 1(2). 33-41.
- Karakdis, K., Kaplanidou, K., Karlis, G. (2010). Event Leveraging of Mega Sport Events: a SWOT Analysis Approach. International Journal of Event and Festival Management. 170-185.
- Paraga, M. M., Cancelas, N. G., Flores, F. S. (2014). DELPHI and SWOT Tools Used in Strategic Planning of the Port of Manta. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 129-138.
- Ramooshjan, K., Sobhanollahi, M. A., Arshadikhamse, A. (2014). An Improved SWOT Evidential Reasoning Based on Approach for Strategy Evaluation under Uncertainty. Decision Science Letters. 73-84.
- Richard, F., Mull, Kathryn, G., Bayless, L., Jamison, M. (2005). Recreational Sport Management. Fourth Edition, 65-84.
- Sport England. (2002). Positive Future: A Review of Impact and Good Practices. Sport England, Reference. 2178. 60-73.